

## Systemische Führung in unsicheren Zeiten

Von Prof. Dr. Dirk Furchert, Magdeburg

### Zusammenfassung:

In einer komplexen und unsicheren Welt greifen bewährte Führungs- und Steuerungstechniken nur noch bedingt. Gesellschaftliche und technische Auslöser machen einen neuen Denkansatz notwendig. Um den Wandel zwischen Konsolidierung und Fachkräftemangel zu bewältigen, ist ein systemisches ("vernetztes") Herangehen an Veränderungen in öffentlichen Verwaltungen notwendig. Gerade Führungskräfte im mittleren Management sind dabei besonders gefordert.

## I "Vuca-Welten": Vor welchen Herausforderungen öffentliche Verwaltungen stehen

Moderne Organisationsgestaltung für öffentliche Verwaltungen funktioniert „anders“ als bisher. Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften und ähnliche Artefakte klassischer Organisationsarbeit haben hier zwar nach wie vor ihren Platz, spiegeln aber nicht den zentralen Kern dessen wider, worum es aktuell und künftig geht.

„Vuca“-Welten

„Unsicherheit ist keine angenehme Voraussetzung, Gewissheit jedoch eine absurde.“ Dieser Gedanke von Voltaire scheint heute aktueller denn je. Grund dafür ist eine sich scheinbar „immer schneller drehende Welt“ um die öffentlichen Verwaltungen. In einer solchen „Vuca-Welt“ (Vuca steht für volatil = flüchtig, beweglich – unsicher – komplex – ambiguitativ = mehrdeutig) wächst die Kluft zwischen der Dynamik von (internen und externen) Erwartungen und den zu ihrer Befriedigung zur Verfügung stehenden Ressourcen [Eppler 2015]. Digitalisierung, demographischer Wandel mit Generationenwechsel und Budgetdruck, so die aktuelle Studie des „Zukunftspanel Staat und Verwaltung 2015“, gestalten sich als zentrale Herausforderungen der Zukunft, denen sich öffentliche Verwaltungen stellen müssen [Wegweiser Research & Strategie, Hertie School of Governance 2015]. Doch wie können demographieorientierte, kluge Personalpolitik und zeitgemäße Organisationsentwicklung in kommunalen Verwaltungen gelingen? Worauf kommt es dabei an?

Mühen sich öffentliche Verwaltungen nicht schon seit Jahren redlich, der wachsenden Dynamik in der Umwelt zu entsprechen? Das ist sicher zutreffend. Die zahlreichen Projekte der Verwaltungsmodernisierung mögen Beleg dafür sein. Diese reichen von der Überarbeitung von Strukturen über Bemühungen um mehr Transparenz im Ressourcenverbrauch, die Einrichtung von aus Kundensicht „bequemen Ladentheken“ (Stichworte: Telefonische Servicecenter 115, EU-Dienstleistungsrichtlinie), die Einrichtung spezialisierter Leistungserbringer (Stichworte: Dienstleistungszentren, Shared Service Center), „Ombudsleute“ (Beauftragte für aktuellpolitische Fragestellungen, z. B. Migration) bis hin zu spezifischen Aktionen zur Verbesserung der Kommunikation mit verschiedenen Teilöffentlichkeiten (Stichworte: Open Data, Informationszugang). Doch vermögen es diese eher formalisierten und segregierten Ansätze nicht, Antworten auf die modernen Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen zu geben [Bischoff et al. 2014].

Modernisierung  
der Verwaltung

## Demografische Herausforderung

Die Verwaltungen aller Ebenen stehen vor gravierenden Herausforderungen. Deren Auslöser sind gesellschaftliche Entwicklungen (z. B. der Wertewandel), der dynamische technologische Umbau durch die Digitalisierung (z. B. Industrie 4.0) und der bevorstehende Generationenwechsel mit massiven Einschnitten bei dem zur Verfügung stehenden Arbeitskräftepotenzial. Allein der demografische Wandel führt, wie die Abbildung 1 zeigt, zu umfangreichen Auswirkungen auf die Arbeitswelt in öffentlichen Verwaltungen. Zu ihnen gehören Nachwuchsprobleme, eine Kluft zwischen steigenden Anforderungen an die Qualifikation und dem qualitativ zur Verfügung stehenden Personalbedarf. Hinzu kommen ein Verlust von Know-how, insbesondere an Erfahrungswissen, Leistungspotenzial und steigende Kosten für das Gesundheitsmanagement.

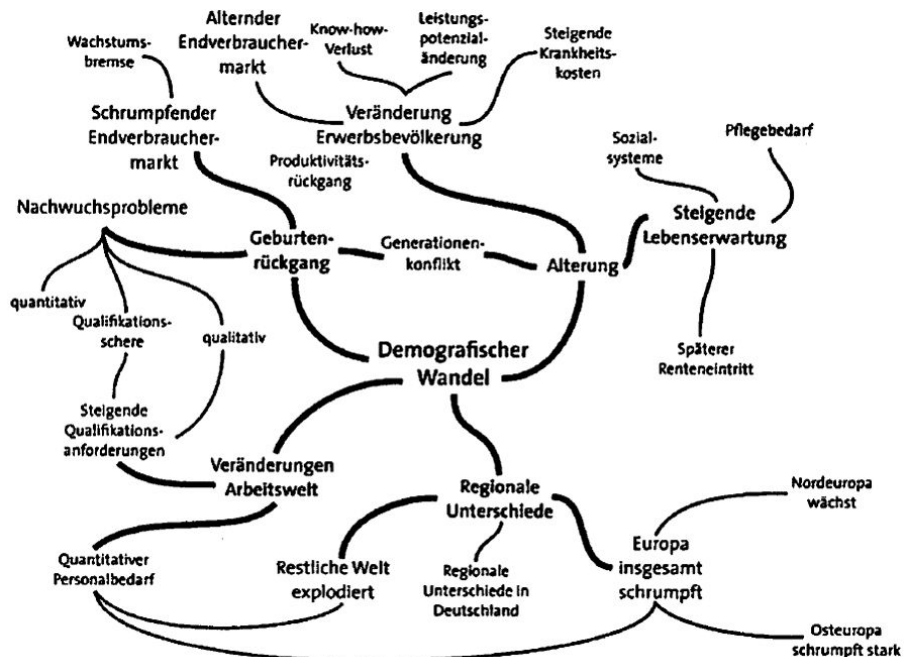


Abb. 1: Überblick über die Zusammenhänge im Zeichen des demografischen Wandels [Armutat et al. 2009]

## Sicht auf den Menschen

Der Hebel für einen tiefer greifenden Wandel in Struktur, Form und Arbeitsweise von Verwaltungen liegt nach Einschätzung des Verfassers deshalb an anderer Stelle. Anstelle einzelner Maßnahmen, die sich bemühen, isolierte Phänomene „in den Griff“ zu bekommen, ist ein in sich geschlossenes, systemisches Bündel von Schritten notwendig. Dieses unterscheidet sich im Kern von den tradierten, oben geschilderten Vorgehensweisen dadurch, dass es weniger Formalia (im Sinne von Ordnung, Vorschriften, Regelungen, technischen Details), sondern vielmehr den Menschen in der Organisation als entscheidenden Hebel zur Bewältigung der Probleme sieht.

## Umfassende Eingriffe nötig

Um es anders auszudrücken: Ein „Immer mehr vom Gleichen für alle“ bringt Verwaltungen nicht weiter. Umfangreiche Probleme, die in der Tabelle 1 dargestellt sind, erfordern umfassende Eingriffe in die Verwaltungen. Gezielte Maßnahmen der Organisationsgestaltung und -Entwicklung, präzise dosiert und optimal miteinander abgestimmt, sind stattdessen notwendig. Variationen im Denken und ein „sich ein-

lassen“ auf systemisches Denken, Führen und Handeln sind gefragt. Dieses Herangehen ist gerade für öffentliche Verwaltungen nicht leicht, da es sich vom tradierten „linearen“ (scheinbar „klaren“ Ursache-Wirkungs-)Denken unterscheidet. Es ist jedoch der einzige Weg, um mit Komplexität und Dynamik in „Vuca“-Welten angemessen umzugehen.

Herausforderungen	Handlungsoption
Fachkräfteverlust	Talentmanagement Stärkenorientiertes Führen Lebensphasenorientiertes Personalmanagement
Komplexität kultivieren	Systemisches Denken und Handeln
Wissensverlust	Communities of Practice Mentorenmodelle Checklisten Wiki-Systeme
Führung im Wandel	Leadership statt Management Führungskräfteentwicklung Wertschätzende Führung Systemische Führung
Generationenwechsel	Altersgemischte Teams Alternsgerechtes Arbeiten
Arbeitsverdichtung	Agile Arbeits- und Informationsorganisation Strategisches Denken und Handeln Systemische Steuerung

*Tab. 1: Herausforderungen und Handlungsoptionen (eigene Darstellung)*

Um den Wandel zwischen Konsolidierung und Fachkräftemangel zu bewältigen, ist eine veränderte Sicht auf Organisationsentwicklung notwendig. Systemisches („vernetztes“) Herangehen vermag die drei verschiedenen Perspektiven (kulturelle, soziale und technisch-instrumentelle Organisation) und die sieben Ebenen einer Organisation (Identität, Strategiekonzepte, Aufbau und Führung, Mitarbeiter und ihre Beziehungen, Funktionen, Abläufe sowie materielle Ressourcen) so zu beeinflussen, dass nicht ein „Mit-sich-selbst-beschäftigen“ dabei zentraler Motivator ist. Vielmehr müssen Verwaltungen so „beeinflusst“ werden, dass relevante Impulse Resonanz im inneren „System“ erzeugen und die eigene Veränderungsbereitschaft für Effizienz, Effektivität und klare Kundenorientierung wieder wecken und stärken.

### **Systemisches Agieren**

## 2 Ansätze für moderne Verwaltungen

**Interventionen** Dazu sind nach den Erfahrungen des Autors als Organisationsberater abgestimmte Interventionen in allen oben genannten Ebenen und Perspektiven notwendig. Diese betreffen aktuell folgende Themen:

- ◆ Moderne Führung im Wandel, um die Motivation der Beschäftigten zu steigern, Verwaltung in unsicheren Zeiten steuern zu können und ein angemessenes (Selbst)-Management von Menschen in Verantwortung zu erreichen,
- ◆ Lebensphasenorientiertes Personalmanagement, um zu einer höheren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Beschäftigten beizutragen,
- ◆ Hinwendung zu einer Lernenden Organisation, um den Verlust des Wissens in digitalisierten Welten zu reduzieren,
- ◆ Arbeit an der Verwaltungskultur, um Offenheit für notwendige kontinuierliche Veränderungsprozesse zu erreichen,
- ◆ Öffnung für neue Formen von Information und Kommunikation (digital und analog), um mit der wachsenden Dynamik Schritt zu halten,
- ◆ Aufbau von agilen Funktionsorganisationen, um flexibel auf wechselnde Anforderungen der Umwelt unter mangelnden Ressourcen reagieren zu können und
- ◆ ein neues Verständnis von Komplexität innerhalb und außerhalb der Verwaltung, um Stressreaktionen durch das Erkennen und Beeinflussen von Mustern und Dynamiken zu reduzieren.

**Von „außen“ nach „innen“** Moderne Organisationen in der Wirtschaft organisieren sich bereits erfolgreich „von außen nach innen“. Von ihnen lässt sich lernen. Anders als bislang üblich stehen damit in diesem Modell die eigenen Themen der Verwaltung, wie Haushalt, Personal, Organisation, Geschäftsprozesse et cetera, weniger im Blickpunkt der zentralen Betrachtung. Vielmehr sind es die aus den aktuellen Aufgabenstellungen erwachsenden konkreten Herausforderungen, Themen und Projekte, für die die Prozesse im Inneren der Verwaltungsorganisation angepasst und fachübergreifend wechselnde Teams für die bestmögliche Erfüllung der Aufgaben operativ zusammengestellt werden. Dies mag mit tradierten Verwaltungsformen kollidieren. Doch wo immer der Autor dieses Beitrags in seiner Beratungsarbeit mit öffentlichen Verwaltungen ein solches Vorgehensmodell implementiert, werden Veränderungsmotivation und -fähigkeit geweckt.

## 3 Führen unter Unsicherheit

**Mittleres Management** Gerade für Führungskräfte im mittleren Management ist das eine zentrale Herausforderung, denn an der Schnittstelle zwischen „oben“ und „unten“ müssen sie als von Veränderung selbst Betroffene neben der Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts gerade die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitarbeiter/-innen stärken, extrem kommunikationsbereit und empathisch sein, durch Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben authentisches Vorbild sein, Widerständen begegnen und Verhandlungsprozesse führen und damit strategische Aufgaben in operatives Handeln umsetzen.

**Analysen in Wirtschaft und Verwaltung** Aus einer vom Verfasser dieses Beitrags geleiteten wissenschaftlichen Untersuchung am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz gingen Erfolgsfaktoren als Rahmen für mittlere Führungskräfte hervor, um Veränderungsprozesse in „Vuca“-Welten erfolgreich umsetzen zu können. Die Tabelle 2 verdeut-

licht zentrale Ergebnisse der Untersuchung. Bei ihr wurden mittlere Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung zu ihren Sichten auf organisationale Veränderungen befragt. Auffällig ist, dass sich die Werte über die Auffassungen von beiden Gruppen, was notwendig ist, um in komplexen und dynamischen Welten erfolgreich zu sein, kaum unterscheiden. Die Werte der nachfolgenden Tabelle sind auf einer Skala von 1 („nicht wichtig“) bis 5 („sehr wichtig“) ermittelt.

Item	Verwaltung	Wirtschaft
Positive Rolle des Top-Managements (Vorbild, Wertschätzung)	3,70	3,76
Frühestmöglicher Informationsvorlauf über Veränderungsvorhaben und Ziel	3,63	3,76
(Teilweise) Einbindung in die Konzeption von Veränderungsvorhaben	3,63	3,48
Spielraum für die Ausgestaltung von Entscheidungen	3,60	3,36
Gemeinsames Führungs- und Einstellungsverständnis mit dem direkten Vorgesetzten	3,57	3,66
Positive Einstellung zum Wandel in der Organisation	3,47	3,86
Befähigung unterstellter Führungskräfte und Mitarbeiter	3,40	3,59
Akzeptanz für die Rolle des mittleren Managements in Veränderungsprozessen	3,37	3,59
Erkenntnis und Akzeptanz für den Unterstützungsbedarf des mittleren Managements	3,07	3,41
Zeit, um zu lernen und sich anpassen zu können	3,07	3,07

**Tab. 2:** Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen [Mietko 2015]

Auffällig ist, dass bei aller Ähnlichkeit der Sichtweisen von mittleren Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung zwei Werte deutlich voneinander abweichen:

Die „positive Einstellung zum Wandel in der Organisation“ ist der bei Führungskräften in der Wirtschaft herausragende Faktor. Ganz sicher ist die Sphäre der Wirtschaft „geübter“ im Umgang mit sich verändernden und dynamischen Umwelten und hat verstanden, dass eine zügige Anpassung an den Markt erforderlich ist, um den Bestand des Unternehmens sichern zu können. In der Welt der öffentlichen Verwaltung hat diese Frage in der Vergangenheit eine eher untergeordnete Rolle gespielt. Mit dem Auftauchen dynamischer und komplexer „Vuca“-Welten ist jedoch eine zunehmend stärkere Hinwendung zum Umfeld der öffentlichen Verwaltung notwendig, um die steigende Erwartung nach flexiblem, „unbürokratischem“ Handeln hoher fachlicher und rechtlicher Qualität bei sinkenden Ressourcen erfüllen zu können. Die Einstellung zu notwendigen Veränderungen spielt dabei eine wichtige Rolle, da die Abwehr von Neuem wertvolle Energie verpuffen lässt.

Ein anderer Wert lässt ebenfalls aufhorchen. Die „Erkenntnis und Akzeptanz für den Unterstützungsbedarf des mittleren Managements“ ist in der öffentlichen Verwaltung deutlich weniger ausgeprägt als in der Wirtschaft. Dort gibt es möglicher-

**Einstellung zum Wandel**

**Unterstützung für das mittlere Management**

weise ein größeres Verständnis dafür, dass gerade die mittlere Führungsebene als Betroffene und Treiber von Veränderungsprozessen als Reaktion auf „Vuca“-Welten gefordert ist. Die ständige Gratwanderung zwischen eigener Betroffenheit, unterschiedlichen Interessen, eigener Rolle und der Führung von Mitarbeitern/-innen ist im Widerspruch zwischen Veränderungsbedarf und Umsetzbarkeit auf der operativen Ebene eine extrem hohe Anforderung. Diese wurde bislang in der Welt der Verwaltung so noch nicht gesehen. Die Studie hat deutlich gemacht, dass gerade sogenannte „Soft Skills“, wie Führungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Veränderungsfähigkeit erforderliche Kompetenzen für Führungskräfte im mittleren Management sind. Komplexe, unsichere und dynamische Welten verlangen zusätzlich nach neuen Kompetenzen, zu denen beispielsweise die Fähigkeit gehört, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit zu ertragen (Ambiguitätstoleranz) oder auch produktiv mit Niederlagen umzugehen (Resilienz).

### **Innere Motivation und Klarheit**

Komplexe und dynamische Umwelten verlangen im Inneren von Organisationen ein neues Führungsmodell. Dieses zeichnet sich durch eine Symbiose aus offener Kommunikation, kontinuierlicher Vermittlung von Sinn, der bewussten Übernahme von Verantwortung und einem andauernden, offenen Tasten nach der konkreten Lösung für Probleme ab. Im Kern dieses neuen Modells steht eine Führungskraft, die es versteht, die Kompetenz und die Motivation ihrer Mitarbeiter/-innen dauerhaft für einen produktiven Umgang mit „Vuca“-Welten zu gewinnen. Dabei geht es um strategische Fokussierung auf ein verbindendes, übergreifendes Ziel, mit dem zugleich eine Stärkung der inneren Bindung und Motivation des Teams erreicht wird. Eine Kultur des Vertrauens und der ununterbrochenen Klärung und Kommunikation ist für diese Führung notwendig. Nur dann, wenn in angstfreier Arbeitsatmosphäre Experimente zulässig sind und auch ein Scheitern von Versuchen zur Suche nach Lösungen in Ordnung ist, sind Kreativität und Motivation von Mitarbeitern/-innen auf der permanenten Suche nach dem richtigen Weg durch den Vorgesetzten zu gewinnen. Basis dafür ist eine hohe Eigenmotivation der Führungskräfte. Nur dann, wenn die Frage „Warum bin ich gerne Chef?“ hinreichend beantwortet werden kann, besteht überhaupt das Potenzial, um Begeisterung für Arbeit und Veränderung in die Mitarbeiterschaft hineinzutragen. Der Rahmen für die Arbeit einer Führungskraft sind dabei klar gesteckte Ziele, Grundsätze und Werte der Verwaltung. Ohnehin ist Klarheit einer der zentralen Erfolgsfaktoren auch in der Kultivierung von Komplexität. Das bedeutet nicht, vielschichtige Sachverhalte unzulässig zu vereinfachen. Vielmehr spielt das Vermögen zu einer klaren Analyse von Phänomenen, um Muster in Systemen zu erkennen und gezielt Interventionen für Veränderungen zu setzen, dabei eine entscheidende Rolle.

### **Leadership-Modell**

Moderne Führung muss insoweit deutlich weniger Leitung (im Sinne von eher technischem Management) ausüben und deutlich „näher ran“ an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – als Menschen. Wo immer positive Emotionen geweckt werden können, bestehen deutlich größere Potenziale, um mit den schwierigen Anforderungen der Umwelt besser zurechtzukommen. Das Leadership-Modell ergänzt an dieser Stelle sinnvoll das auch in öffentlichen Verwaltungen üblicherweise gelebte Management-Modell.

Item	Management	Leadership
Zentraler Fokus	Beherrschung, Vermittlung, Anwendung von Techniken und Kniffen Kontrolle über das System Konzentration auf die Erledigung von Tätigkeiten Vermeidung von Konflikten Fokus auf Effizienz von Systemen	Person, die anderen den Weg weist, nach der sich andere richten Kontinuierliche Arbeit am System Konzentration auf die Klärung von Prioritäten, die Umsetzung von Umwelt im eigenen System Fördern und Austragen von Widersprüchen als Anzeichen für Veränderungen
Schwerpunkte	Planung und Kontrolle der Mitarbeiter/-innen Ausrichtung auf (kurzfristige) Erfolge Klare Fokussierung auf eine „gerechte“ Verteilung von Arbeit	Ermütigung und Unterstützung von Mitarbeitern/-innen Voranschreiten mit gutem Beispiel Klare Fokussierung auf den Kunden bzw. Leistungsempfänger
Typische Indikatoren	Struktur Funktion Budgetieren Evaluieren „Die Dinge richtig tun“	Flexibilität Beziehung Motivieren Coachen „Die richtigen Dinge tun“

Tab. 3: Management und Leadership (eigene Abbildung)

## 4 Motivation als Daueraufgabe

Gerade Motivation von Mitarbeitern/-innen zur Anpassung an „Vuca“-Welten ist eine der zentralen aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte. Dabei kollidieren die Wünsche von Mitarbeitern/-innen nicht selten mit dem, was Organisationen hinsichtlich ihrer Anforderungen an Führungskräfte „belohnen“. Zwischen Wunsch und Realität klaffen insofern zum Teil erhebliche Widersprüche. Die Erkenntnis, dass Mitarbeiter einen starken Wunsch nach Kommunikation, Information, Beteiligung, Teamführung und Mitarbeiterentwicklung haben, ist keineswegs neu. Schon 2009 hat eine Studie der ComTeamAG gezeigt, dass gerade diese Wünsche von Mitarbeitern/-innen in Organisationen eher nicht erfüllt werden [ComTeamAG 2009]. Hingegen wird der Fokus eher auf Ziele- und Ergebnisorientierung und einen wirtschaftlichen Ressourceneinsatz gelegt. Ohne Zweifel sind gerade die beiden letztgenannten Themen für den Erfolg von Organisationen, auch von Verwaltungen, eine wichtige Basis. Im Hinblick auf die Motivation von Mitarbeitern/-innen spielt jedoch gerade die Vernachlässigung von Kommunikation und Führung eine zentrale Rolle bei der Demotivation. Diese raubt Energie, aktiviert Ängste und blockiert sinnvolles Handeln im Gesamtsinn der Organisation. Regelmäßige Studien des Gallup-Instituts zeigen, dass es eine starke Korrelation zwischen emotionaler Bin-

## Kommunikation und Führung



dung an den Arbeitsplatz, Führung und Kommunikation und der Abwesenheitsrate am Arbeitsplatz gibt. Mit anderen Worten: Gerade die Klärung von wahrgenommenen Phänomenen im Inneren und Äußeren von Verwaltungen, das Setzen von Prioritäten – durchaus in einem kultiviert-konfliktären Rahmen – bindet Mitarbeiter an die Verwaltung und setzt Energien für notwendige Veränderungsprozesse frei. Einer aktuellen Studie der Hochschule Harz im Hinblick auf die Wichtigkeit von intrinsische Faktoren ist festzustellen, dass wertschätzende Führung sowohl von Nachwuchs- als auch von langjährigen Fach- und Führungskräften im Hinblick auf Erwartung und Wahrnehmung das größte Defizit ausmacht. Emotionale Instabilität, infantile Strategien zur Bewältigung von Konflikten, Entscheidungsdefizite und Unberechenbarkeit sind hingegen typische Faktoren zur Demotivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sorgen für Angst und Stress und sind damit extrem starke „Killer“ von Motivation.

### Faktoren der Motivation

Als Motivationsfaktoren bewähren sich in komplexen Welten:

- ◆ Erkennen und Anerkennung von Leistungen,
- ◆ Einbeziehung in Entscheidungsprozesse,
- ◆ Führungsverhalten des Vorgesetzten (Leadership),
- ◆ Rückmeldungen und Reflexion zur Qualität der Arbeit, Kundenorientierung, Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit,
- ◆ Würdigung von Verbesserungsvorschlägen,
- ◆ Schaffung eines Mut machenden, vertrauensvollen Klimas,
- ◆ Würdigung von gemeinsamen Erfolgen und
- ◆ Wissen um und wertschätzende Kommunikation des Beitrags, den jeder Einzelne für den Erfolg des gesamten Teams/der Abteilung/der Verwaltung leistet.

## 5 Systemische Führung als Lösungsansatz

### Vernetzte Perspektive

„Die Antwort auf die Herausforderungen und Entwicklungen des 21. Jahrhunderts ist die systemische Führung. Systemisches Führen, das auf personenorientierte Entwicklung und Veränderung setzt, befindet sich als Ansatz im permanenten Spannungsverhältnis zwischen den Erfordernissen der Globalisierung, die auf Vernetzung, Geschwindigkeit und Wissensmanagement setzt, und der Individualität – oder drastisch ausgedrückt: Egomane – der einzelnen Führungskraft. Die systemische Perspektive ist offen für Beziehungen, Kommunikation, Wandel, die Umwelt und sie lässt Raum für persönliches Wachstum, Mitunternehmertum, Eigenverantwortung, Engagement und Vertrauen. Systemische Führung ermöglicht vernetzte Entscheidungen, die die komplexen, dynamischen unkritischen Rahmenbedingungen heute erfordern. Systemisches Führen bedeutet, individuell zu führen, einen eigenen, flexiblen Stil zu haben und diesen den Gegebenheiten, der Organisationen und den Menschen, die man führt, jederzeit anpassen zu können, statt nur schematisch mit standardisierten Tools zu arbeiten.“ Mit dieser Einschätzung von Daniel F. Pinnow [Pinnow 2008], einem der namhaftesten Führung-Management Experten im deutschsprachigen Raum, sind die wesentlichen Ansätze systemischen Führens kompakt umrissen. Systemisches Führen ist gleichzeitig Kompetenz und Haltung. Im Sinne einer Kompetenz umfasst sie die Fähigkeit, das Ganze emotional, fachlich, inhaltlich zu sehen, gleichzeitig differenziert zu reflektieren und zu bewerten, Beziehungen zwischen Menschen, Teams, Bezugspersonen zu gestalten und entsprechende systemische Werkzeuge und Methoden (beispielsweise systemische Gesprächs-



und Frage-Techniken) sicher anzuwenden. Im Sinne einer Haltung umfasst sie Grundsichten, zu denen beispielsweise gehören:

### Grundsichten

- ◆ Als Führungskraft bin ich zugleich Teil des Systems, Mitgestalter und aufmerksamer Beobachter.
- ◆ Jeder meiner Schritte, Handlungen und Worte beeinflusst die Mitarbeiter direkt und indirekt.
- ◆ Mein Team, meine Abteilung und die gesamte Verwaltung ist als System und nicht als Apparat aufgebaut und verfügt als selbstorganisierendes, autopoietisches und ambivalentes System zugleich immer über „mehrere Wirklichkeiten“ und strukturelle Offenheit.

Systemische Führung sieht das Ganze, also auch das, was nicht auf den ersten Blick erkennbar ist. Ähnlich wie nach dem Modell des Eisbergs, das in der untenstehenden Abbildung 2 dargestellt ist, betrachtet sie nicht nur die sichtbare Sachebene, auf der etwa Geschäftsprozesse, Stellenbeschreibungen, Organigramme, Planung und Controlling ablaufen. Sie wendet ihren Blick vor allem den verdeckten Aspekten einer Organisation zu, die zu mehr als vier Fünfteln über den Erfolg der Organisationen auf Beziehungsebenen entscheiden. Dazu gehören die Verteilung von Macht, die Entwicklung von Teams und Gruppen, die Struktur von Netzwerken, der Umgang mit Ängsten und Motivation, Bedürfnissen, Erwartungen und Rollen, die Kultur der Verwaltung und das Werteschema.

### Eisberg-Modell



Abb. 2: Organisationales Eisberg-Modell  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Sieben zentrale Aspekte**

Aus dieser Position heraus muss sich systemisches Führen auch permanent sieben zentralen Aspekten der Organisation zuwenden. Zu ihnen gehören:

1. Organisationsstruktur (Aufbauorganisation),
2. Stand der Mitarbeiter (Kompetenzen, Fähigkeiten, Wissen, Aufgaben, Motivation),
3. Führungssystem und Organisationskultur (Kommunikation, Leadership, Zielsystem),
4. Geschäftsprozesse (Analyse von Schwachstellen, Aufgabenkritik),
5. Richtlinien, Regeln und Prozeduren (Formell und vor allem informell),
6. Informationsprozesse und Wissensmanagement (Strukturen und Formen der Information und Kommunikation, Organisationales Lernen).
7. Arbeitsplatzorganisation (Effizienz in der täglichen Aufgabenerfüllung)

**Systemische Führung als Notwendigkeit**

Das Navigieren im oben genannten Schema ist ohne Zweifel mühsamer als traditionell-lineare Formen zur Beeinflussung von Organisationen und Mitarbeitern. Weil diese aber nicht mehr greifen oder mit komplexen Risiken und Nebenwirkungen verbunden sind, ist es notwendig, sich in die Welt systemischer Führung zu begeben.

„Intelligenz ist die Fähigkeit, seine Umgebung zu akzeptieren.“ (William Faulkner)  
Handeln wir intelligent und gehen wir neue Wege, um Verwaltungen für neue Zeiten fit zu machen.

**Anschrift des Autors**

**Prof. Dr. Dirk Furchert**  
SIKOSA-Beratungsgesellschaft  
Albrechtstr. 9,  
39104 Magdeburg  
E-Mail: Dirk.Furchert@sikosa.de

**Literaturverzeichnis**

**Armutat, S. et al. (Hrsg.) 2009:** Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. W. Bertelsmann, Bielefeld, 2009.

**Bischoff, P., Furchert, D., Geier, E. 2014:** Haushaltskonsolidierung durch innovative Modernisierung kommunaler Verwaltungsprozesse – Aktuelle Projekte der Stadt Halle (Saale), in: Weiß, J. (Hrsg.): Strategische Haushaltskonsolidierung in Kommunen, S. 255 – 278, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2014.

**ComTeamAG 2009:** ComTeam Studie 2009. Führung 2.0 – Unternehmenswelt von morgen, <http://studie09.comteam-ag.de/ComTeam-Studie2009.pdf>, 31.3.2016

**Eppler, M. J. 2015:** VUCA-Vokabular, OrganisationsEntwicklung 4/2015, S. 54 f., Handelsblatt Fachmedien GmbH, Düsseldorf, 2015.

**Mietko, K. 2015:** Die Bedeutung der strategischen Führungskräfteentwicklung für das mittlere Management in der Schlüsselrolle von Veränderungsprozessen. Bachelor-Arbeit im Studiengang Verwaltungsökonomie am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz.

**Pinnow, D. F. 2008:** Führen. Worauf es wirklich ankommt.

**Wegweiser Research & Strategie, Hertie School of Governance 2015:** Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2015, <http://www.wegweiser.de/de/zukunftspanel-staat-verwaltung-2015-0>, 31.03.2016.